

HOMOLOGACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL (PROPUESTA DE HERRAMIENTA)

*Por: Díaz Hinostroza Gloria De Jesús¹
Laguna Lozano María Isabel²
Tejada Romero Emerson³
Urbina Romero Franco⁴*

Resumen

En una empresa industrial, líder en su rubro, encontramos muchos puestos similares y no contaban con un sistema valoración de puestos, que está ligado al análisis, tratando de justificar su valor real, para otorgarles una remuneración adecuada. Como solución se propone implementar una herramienta de homologación y valoración de puestos, que permita equiparar, reducir y unificar los puestos, de tal manera que solo queden los puestos necesarios y que estén valorados con un sistema comprobado y objetivo.

Palabras Clave: Homologación, Valoración de puestos.

Abstract

In an industrial company, a leader in its field, we can find many similar jobs, that they didn't have a job evaluation system, which is a linked to the analysis, trying to justify their real value, to give them a proper remuneration. Like a solution we proposed to implement a tool for approval and job evaluation, which allows reduce and unify the positions, because the company needs the right people in a right position with a proven system and objective.

Key Words: Approval, Valuation of positions.

¹ Lic. en Administración Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano.

² Economista Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano.

³ Contador Público Colegiado Máster en Dirección Estratégica de Factor Humano.

⁴ Lic. en Administración Máster en Dirección Estratégica de Factor Humano.

INTRODUCCIÓN

Para cualquier organización, no solo es imprescindible una vigilancia constante sobre el contenido del puesto de trabajo, sino también hay que prestar atención a las características requeridas por los trabajadores para su correcta ejecución y la remuneración. Esta vigilancia ha de ser sistemática, es decir, sin improvisar y habrá de basarse en algo más que en buenas intenciones.

El resultado final de una valoración de puestos será el precio del mismo. Sin embargo, se trata de algo más que una mera cantidad de soles, debido a que se ven implicados no solo la remuneración sino también el nivel de vida, el bienestar de la familia, la seguridad actual y futura, la satisfacción o descontento en el puesto, el prestigio profesional y la aceptación o rechazo del futuro obtenido con el esfuerzo realizado.

Esta herramienta va a preparar el terreno para una adecuada ejecución salarial. Para tal hecho, consideramos importante como primera etapa homologar los puestos y como segunda etapa valorarlos mediante una metodología apropiada, de acuerdo a la necesidad de la organización.

Como consecuencia la aplicación de esta herramienta aportará a la productividad de la empresa, mejorará su nivel de eficiencia y el clima laboral, manteniendo su continuidad dentro del sector y el mercado tanto local como internacional.

I.- METODOLOGÍA DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

1.- Panorama de valoración de puestos



El diagrama muestra cómo opera un sistema de evaluación de puestos. El personal y los puestos, como lo sugieren las dos primeras columnas del diagrama, en cualquier organización, laboran decenas, centenas o millares de trabajadores que desempeñan determinada cantidad de puestos. Estos últimos representan el eje alrededor del que giran los diversos sistemas de gestión y desarrollo humano.

La totalidad de los puestos de una organización no tienen obviamente funciones o tareas de idéntico tipo, más bien los contenidos, exigencias y responsabilidades de unos y otros son de distinta índole. De ahí que, tal como se plantea en el diagrama, para la evaluación se demanda clasificarlos en una primera instancia en grupos ocupacionales, y dentro de los grupos ocupacionales se clasifican los puestos.

La categoría expresa que, dentro de cada grupo ocupacional, los puestos se ordenan en categorías. A manera de ilustración, el diagrama muestra que los puestos de ejecutivos y profesionales están clasificados en cuatro categorías; los de técnicos y administrativos, en cinco y los operativos, en tres.

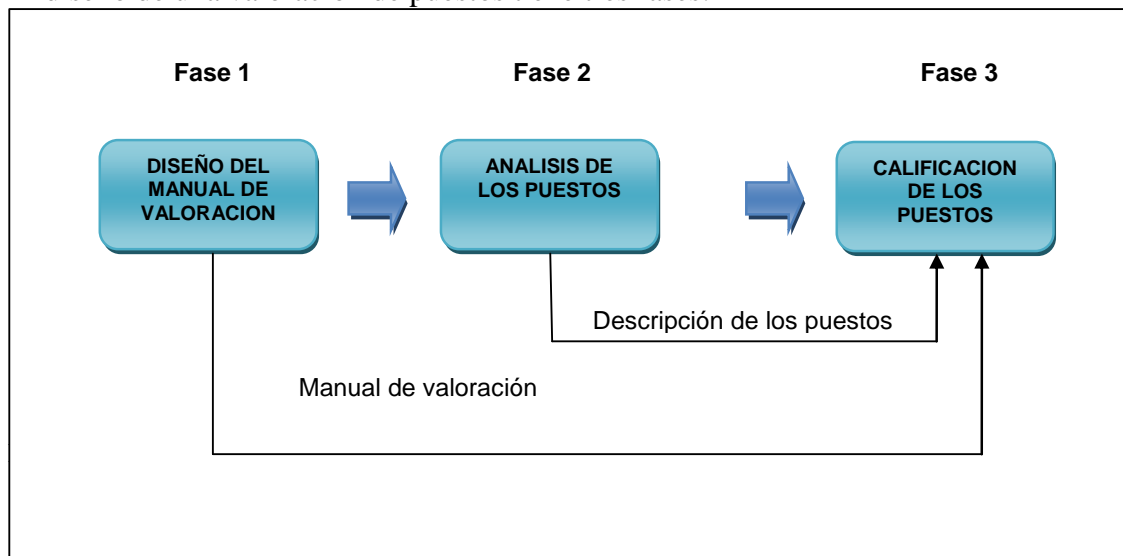
El número de categorías de un grupo ocupacional cualquiera depende de cuál sea la brecha en termino de requisitos y obligaciones entre los puestos más elevados y los más bajos.

La evaluación de puestos examina metódicamente los contenidos, las exigencias y las responsabilidades de los puestos con el objetivo de determinar la importancia de cada uno con respecto a los demás; importancia relativa que constituye la base para implantar y sostener un orden salarial interno de la empresa.

1.1 Cómo diseñar un sistema de valoración de puestos

El sistema de valoración de puestos de una empresa está conformado por los mecanismos y resultados correspondientes a los diversos grupos ocupacionales en los que se hayan clasificado primariamente los puestos. Al respecto, el método para formular el instrumento de cada grupo es en esencia el mismo; la distinción solo radica en el desenlace de las decisiones que compete adaptarse al interior de las distintas agrupaciones en función de la índole de los puestos que conforman los grupos.

El diseño de una valoración de puestos tiene tres fases:



1.1.1 Fase 1: El diseño del manual de valoración de puestos

La fase inicial del proceso de valoración consiste en diseñar el manual que contiene las reglas y los parámetros que se empleará para medir uniformemente los valores relativos de los cargos. Para el diseño se necesita determinar los factores que a manera de termómetros posibilitan la medición de las diversas características de los puestos, como por ejemplo, la formación y experiencia, la complejidad de los problemas, la complejidad directiva, el liderazgo y la motivación, etc.

Cada factor del manual cuenta con determinada cantidad de grados y los grados tienen una puntuación, los que permiten establecer la intensidad con que se presenta la característica particular en los puestos por valorar.

1.1.2 Fase2: El análisis de los puestos

En este segundo paso del plan se persigue acopiar información sobre las tareas, los requisitos y las responsabilidades de los cargos, volcar dicha información en sus respectivas descripciones y acopiarla recurriendo a los métodos como observación, entrevista y encuesta.

1.1.3 Fase 3: La calificación de los puestos

La calificación de los puestos demanda contar con el manual de valorización y las descripciones del puesto.

2.- Metodología de valoración de puestos

A continuación detallamos 5 métodos de valoración:



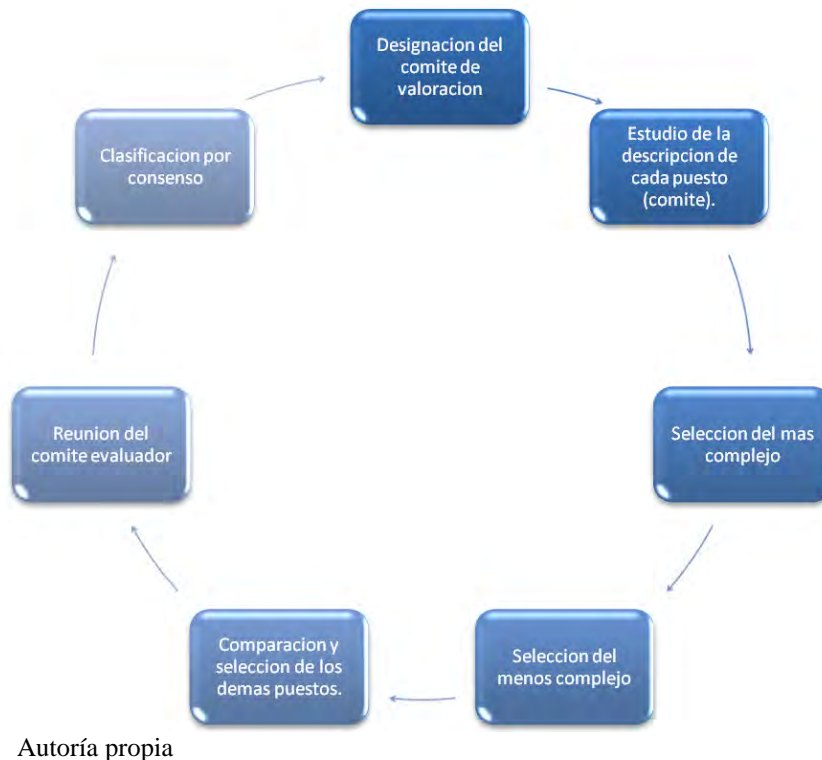
Autoría propia

2.1 Método de jerarquización

Es un esquema muy sencillo, en el que simplemente se trata de comparar los puestos de trabajo unos con otros, de acuerdo a unos procedimientos determinados, con objeto de averiguar si un puesto es superior, igual o inferior a otro en cuanto a su importancia organizativa. El resultado es una ordenación jerárquica de los puestos, sin entrar a identificar y analizar en qué radican las diferencias entre los mismos.

Para ello se suele identificar previamente de uno a tres criterios básicos en los que se fundamenta la comparación entre puestos (formación técnica, experiencia, esfuerzo mental, responsabilidad, supervisión ejercida, etc). La comparación de un proceso con otro se hace en base a todos los criterios seleccionados de manera simultánea, y la comparación suele hacerse a través de una comisión de valoración formada por miembros de la empresa que poseen conocimiento acerca de los puestos a analizar.

Proceso del método de jerarquización



2.2 Método de clasificación

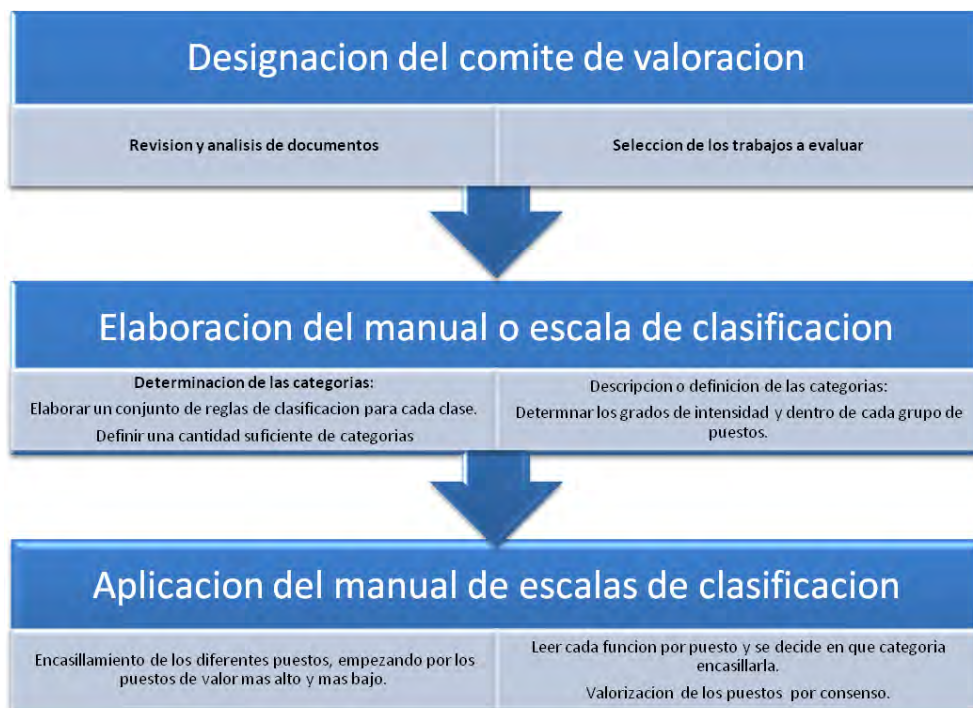
El método de clasificación o también conocido como método de graduación parte de la base de que dentro de una categoría de puestos existen diferencias en los niveles de responsabilidad, las funciones y las habilidades ejercidas en cada puesto. Cuando estas diferencias son identificadas, pueden ser expresadas en términos de grados definidos, ordenados a partir de los requisitos en grado mínimo dentro de la categoría que se califica y hacia los grados máximos. No se intenta identificar los detalles específicos de los diferentes elementos de los puestos, la definición de cada grado toma la forma de una descripción general de los niveles de requisitos que representa; de esta forma, la escala puede medir una cierta categoría de puestos con una variedad de funciones relativamente amplia.

El método de clasificación es un método no cuantitativo y no analítico, por lo que solo nos da un ordenamiento de los puestos dentro de una escala de graduación, que, en muchos casos, no es fácil construir por la heterogeneidad de las funciones de los puestos de una organización.

La principal complejidad de este método radica, por tanto, en la construcción de la escala de medida o graduación, en la cual se habrá de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La asignación de la responsabilidad del diseño de la escala, que suele recaer sobre un comité técnico.
- Los factores que se incluyan en la construcción de la escala (tipos de puestos a incluir, la categoría de los puestos, tipo de actividad empresarial, etc.).
- El número de grados a establecer.
- La redacción de la escala.
- La fiabilidad y la validez de la escala.

Proceso del método de clasificación



Autoría propia

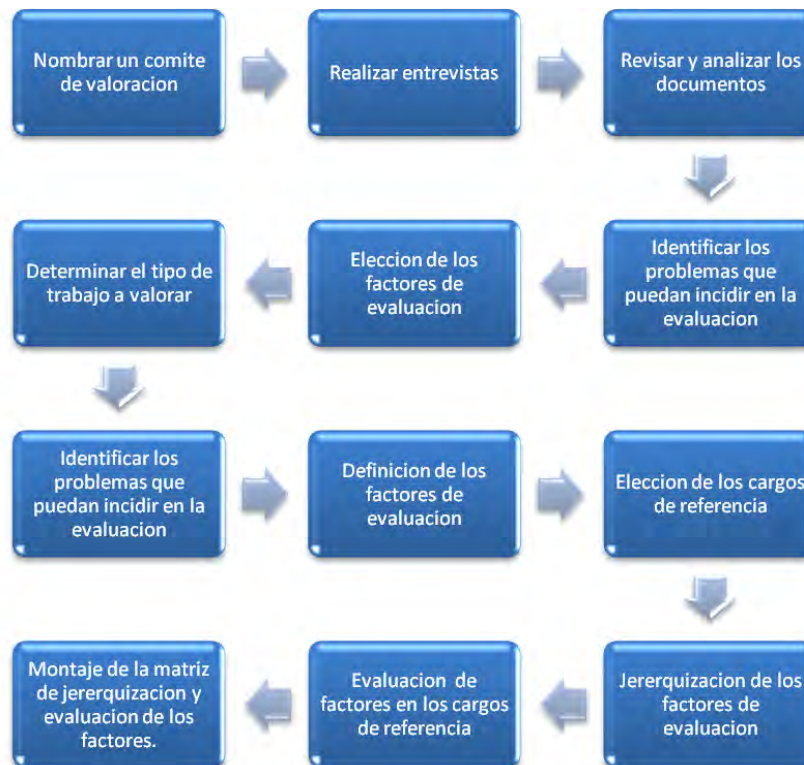
2.3 Método de comparación de factores

Se trata de un método analítico, en la medida en que descompone cada puesto de trabajo en distintos factores, y no lo trata como un todo, y cuantitativo, en la medida en que los resultados de la valoración vienen dados en términos cuantitativos.

Con este método, los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva, sino que se los compara uno con otro, pero no como un todo como se hace en el método de jerarquización, sino en términos de distintos factores a determinar, con el objeto de determinar su importancia relativa. Según LANHAM (1962), "se selecciona y define los factores importantes que se encuentran en la mayoría de los puestos; enseguida se selecciona puestos claves que representan cada nivel importante de funciones, responsabilidades y habilidades, dentro de la categoría de puestos por calificar. Estos puestos claves se comparan unos con otros, factor por factor, ordenándolos con respecto a cada factor en orden de su importancia relativa. Una vez que los puestos han sido comparados y ordenados, según los distintos factores, se asigna valores a cada uno,

repartiendo el salario normal pagado en el puesto entre los factores empleados para calificarlo. Se califica entonces otros puestos, comparándolos factor por factor con los puestos calificados en el paso precedente. El valor total de cada puesto se determina entonces sumando los valores individuales asignados a cada parte y los puestos en el orden de su importancia para la compañía de acuerdo con estos valores totales.

Proceso del método de comparación de factores



Autoría propia

2.4 Métodos de puntuación de factores

El método de puntuación de factores es considerado el más científico de los cuatro métodos y es el más utilizado en la actualidad en las empresas. En el mercado nacional e internacional de consultoría existe una gran variedad de manuales de valoración basados en dicho método y adaptables a cualquier tipo de empresa y tipología de puestos.

Se trata de un método analítico (descompone los puestos de trabajo en partes), y cuantitativo (se asignan valores a cada elemento componente del puesto de trabajo). El valor global del puesto de trabajo vendrá determinado por la suma de los valores de cada uno de los elementos en que ha sido descompuesto el puesto de trabajo.

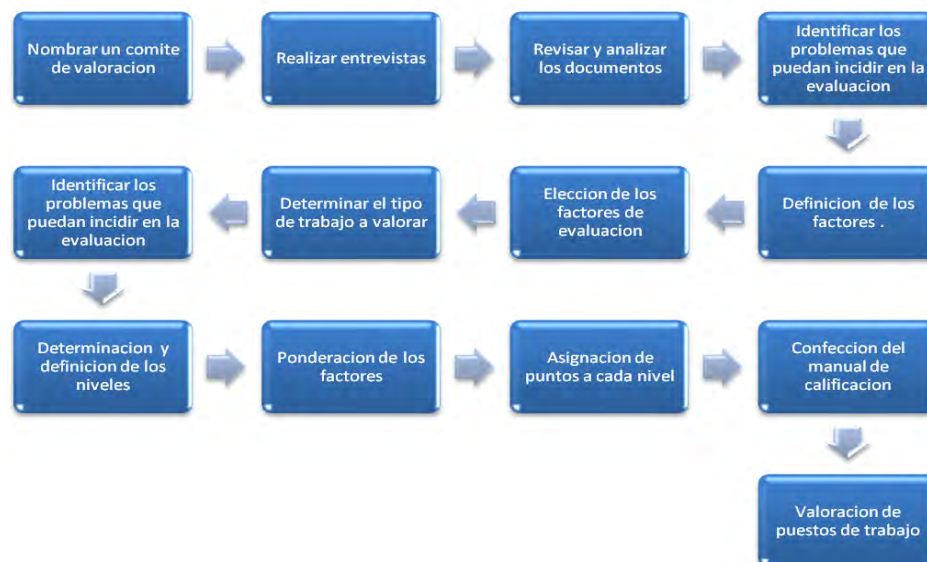
Para llevar a cabo la valoración de puestos a través del método de puntuación de factores, la metodología habrá de constar de las siguientes partes:

- Introducción, donde se explique la naturaleza, los principios básicos y la información de carácter general para la comprensión y utilización del manual.
- Reglas de utilización del manual, en las cuales se enuncia de forma precisa la metodología de valoración.
- Definición de los factores y subfactores de valoración, con sus correspondientes escalas de valoración.
- Tablas de puntuaciones, donde se especifica cuántos puntos corresponden a cada nivel de cada una de las escalas correspondientes a los factores y subfactores del sistema.

A la hora de elegir uno u otro sistema de valoración o a la hora de desarrollar un sistema de valoración propio, estos son los principales requisitos que se debe tener en cuenta:

1. Los factores que constituyen el sistema de valoración habrán de ser relevantes para la compañía y válidos para la totalidad de los puestos de la misma si se pretende hacer extensivo el sistema a la totalidad de puestos.
2. Los criterios en que se basa el sistema habrán de ser aplicables desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo, y tener capacidad de discriminar las diferencias de cada factor/subfactor para los puestos de la compañía.
3. El número de factores/subfactores ha de ser el necesario y suficiente para discriminar objetiva y satisfactoriamente entre los puestos a analizar.
4. Las ponderaciones de los factores habrán de ser adecuadas al tipo de compañía, sector de actividad, cultura empresarial, etc.

Proceso del método de puntuación de factores



Autoría propia

2.5 Sistema Hay de valoración de puestos

El origen del método Hay se inicia con el método de comparación de factores. El método Hay consiste en que cada puesto requiere cierta cantidad de los siguientes factores: pericia, solución de problemas y responsabilidad. Los niveles de estos factores se reflejan en escalas que son analizadas y aplicadas de forma consciente y en consenso por un grupo de evaluación (comité de evaluación o valoración). La aplicación del método genera una clasificación relativa de puestos, tanto cuantitativa como cualitativa; los principios en que se basa la medición hacen que sean permanentes en el tiempo pero flexibles al aplicarse a empresas concretas o en circunstancias determinadas, y al estar basado en principios, es adaptable a cualquier tipo de organización.

Se utiliza de forma relevante tres factores:

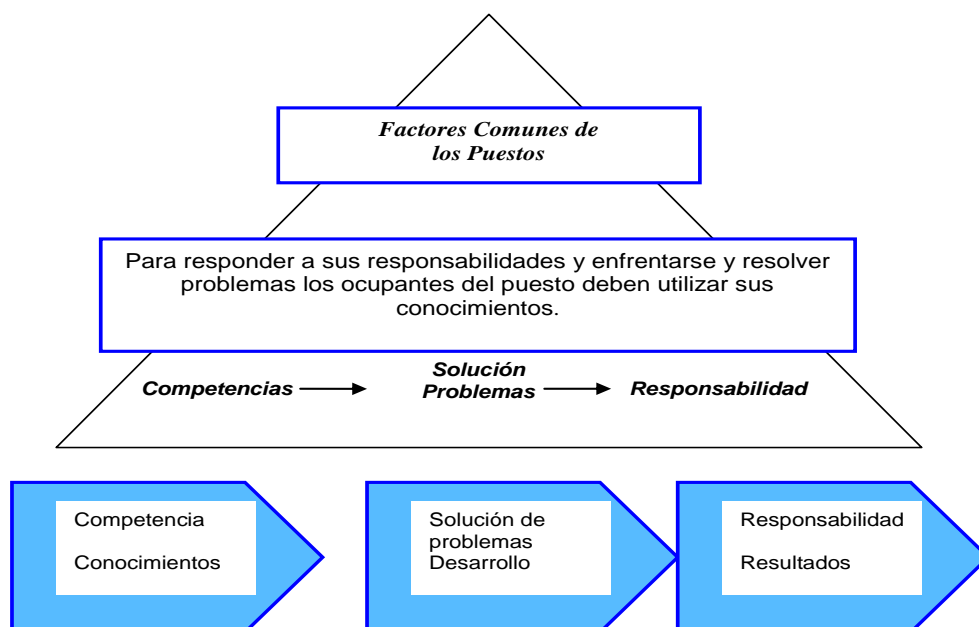
1.- Competencia	2.- Solución de problemas	3.- Responsabilidad
------------------------	----------------------------------	----------------------------

En ocasiones, según el puesto de trabajo, se incluye un cuarto factor, condiciones de trabajo, que implica una actividad penosa, insalubre, muy incómoda, etc.

Todos los factores se descomponen en subfactores y la aplicación del sistema da como resultado un número total de puntos a cada puesto de trabajo y ello sirve para determinar el nivel retributivo del empleado.

Como en otros métodos, para su implantación se requiere un análisis de la organización y adaptación de tablas de evaluación, una selección de puestos de trabajo como muestra para las respectivas referencias que comprenden todos los niveles orgánicos de la empresa, la descripción de esos puestos de trabajo y su aprobación por el responsable, un comité de valoración y, por último, la extensión al resto de puestos de trabajo, partiendo de los estudios de evaluación efectuados en los puestos base elegidos y aprobados.

Proceso del Método del Sistema HAY



Autoría propia

2.6 Cuadro comparativo de los métodos de valoración

MÉTODOS CUANTITATIVOS	
MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN	MÉTODO DE CLASIFICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en comparar globalmente un puesto de trabajo con otro y determinar cuál es de mayor valor. • No es un método analítico, sino que compara la totalidad o globalidad del puesto de trabajo con otros puestos. • Se suele practicar identificando el puesto clave, que sirve de referencia para comparar el resto de puestos de la empresa con ellos, o comparar por pares de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • También se compara globalmente unos puestos con otros, pero después de haber identificado una serie de parámetros (nivel de responsabilidad o nivel de capacidad por pares de puestos). • Se ordena jerárquicamente los puestos, estableciendo unos niveles, con una definición genérica para los puestos de cada nivel. • Es un sistema de valoración frecuentemente utilizado en escalas de funcionarios públicos o en convenios colectivos de carácter social.

Autoría propia

MÉTODOS CUANTITATIVOS	
MÉTODO DE COMPARACION DE FACTORES	MÉTODO DE PUNTUACION DE FACTORES
<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica factores de valoración y se elige un determinado número de trabajos-clave. • Se compara los puestos uno a uno, factor por factor y se los clasifica por orden de importancia. Se determina el valor total de cada uno de los puestos de trabajo. • Se compara el resto de los puestos de trabajo con los puestos claves. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es el método más utilizado y mas científico. • Se identifica factores (aquellos existentes en mayor o menor grado en todos los puestos de la organización) y se analiza el mayor o menor grado de intensidad de la presencia de esos factores de cada puesto. • Se asigna puntos a los factores considerados según sea mayor o menor la intensidad. Para ello, se confecciona y utiliza un manual de valoración que recoge la identificación de factores, la especificación de sus diversos grados y su importancia relativa. • La suma total de los puntos asignados a cada factor equivale a la valoración del puesto de trabajo en el conjunto de la organización.

2.7 Ventajas y desventajas de las metodologías de valoración de puestos

MÉTODOS NO CUANTITATIVOS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sencillez • Fácil aplicación • Poco coste en su desarrollo • Apropiado para empresas de dimensiones reducidas de plantilla (para 30 a 50 puestos para el método de jerarquización y de 150 a 200 puestos para el método de clasificación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de factores subjetivos • Dificultad para conseguir unanimidad de criterios del comité de valoración

MÉTODOS CUANTITATIVOS	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Del estudio se deriva puntuaciones o valoraciones concretas para cada uno de los puestos. • Las diferencias de valor entre distintos puestos son fáciles de establecer, expresar y concretar unánimemente. • El método y el procedimiento son fáciles de hacer comprender a los empleados. • Son apropiados para grandes organizaciones con gran número de puestos de trabajo (de 200 en adelante). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación muy costosa en tiempo • Aplicación muy costosa anímicamente • La aplicación de un método de tal envergadura, si no llega a implantarse finalmente por cuestiones ajenas al método, significa un importante fracaso para la organización y quienes lo han avalado.

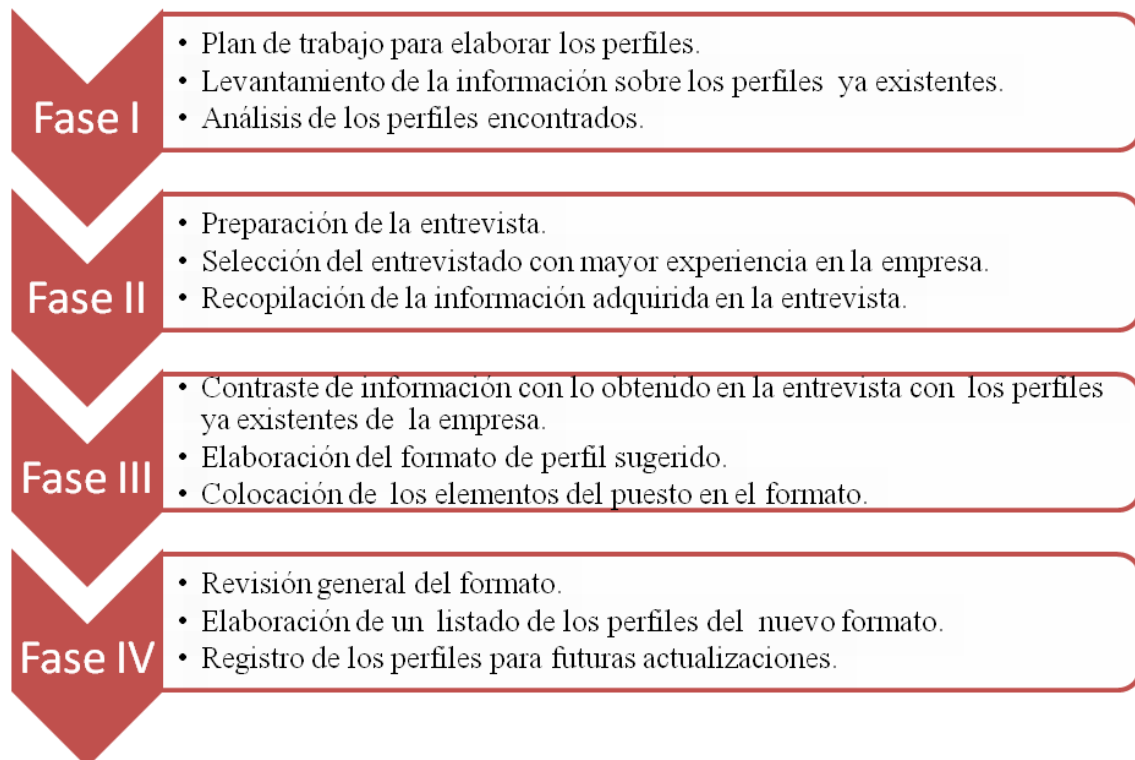
II.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y APLICACIONES

2.- Descripción de puestos

Se plantea que en la descripción de puestos se incluya tanto los perfiles de puestos, como las funciones y atribuciones de cada actividad realizada para determinado puesto, para lo cual se sugiere que estén detallados en formatos periódicamente actualizados.

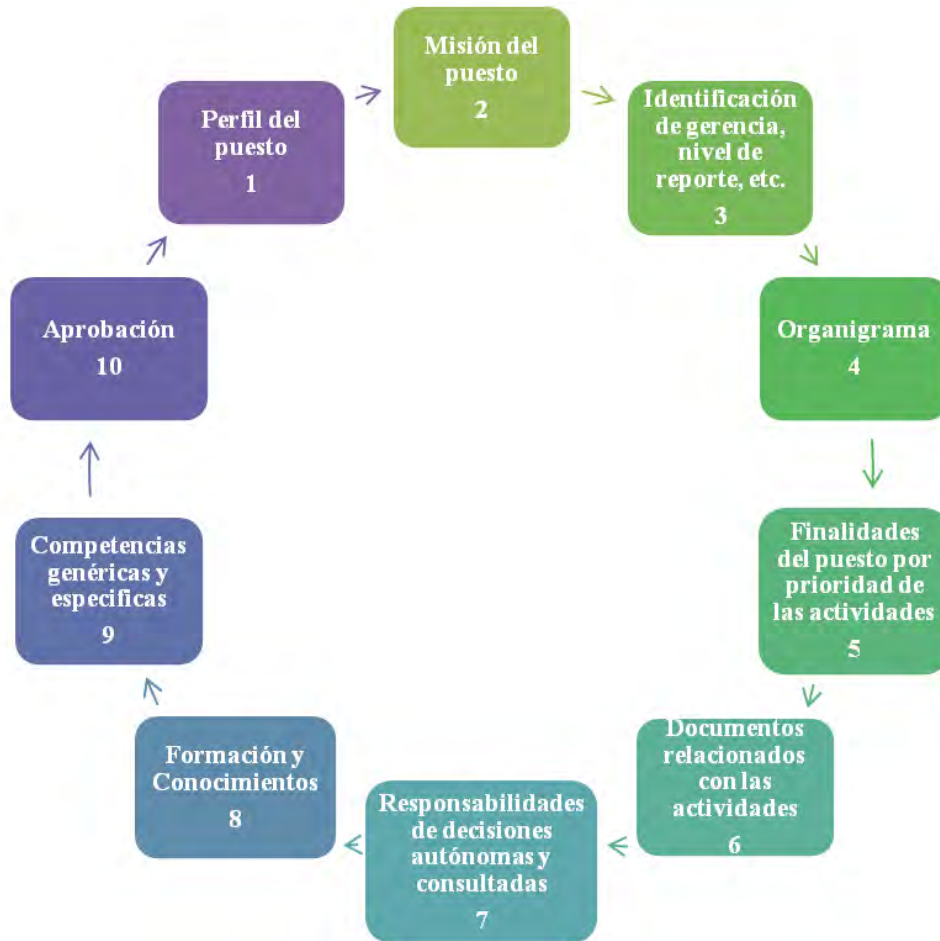
2.1 Proceso operativo de la descripción de puestos

En el siguiente gráfico se detalla las fases a seguir en el levantamiento de los perfiles, que van a servir para la elaboración de los formatos de cada puesto.



2.2 Elementos de la descripción de puestos

A continuación se detalla los elementos de la descripción de puestos, para lo cual se sugiere que estos elementos sean considerados como los más importantes.



2.3 Aplicaciones de la descripción de puestos de trabajo

La descripción de puestos de trabajo no tiene un fin en sí mismo, salvo el ser utilizada como documentación informativa para estudiar una organización desde el conocimiento de las funciones de cada uno en los espacios organizativos mínimos de la empresa (puestos de trabajo). Se trata más de una herramienta base para la gestión de la organización y de los recursos humanos de la misma.

A continuación se presenta el diagrama con las cuatro aplicaciones de la descripción de puestos de trabajo.



2.3.1 Aplicaciones en retribución

- a) Con base de información y conocimiento de los puestos de trabajo de una organización, que permite la cuantificación del contenido organizativo de los puestos (a través de la valoración de puestos de trabajo) y que se traslada a la retribución como elemento homogeneizador y medida de comparación para posiciones diversas en similares o distintas organizaciones.
- b) Como elemento que delimita los colectivos que deben entrar en cada grupo de políticas retributivas, según las características de las funciones que desarrollan.

2.3.2. Aplicaciones en organización

- a) Como base de información y conocimiento de los puestos de una organización para la valoración de puestos de trabajo, en la medida en que adaptemos los puntos a desarrollar en la descripción a los elementos del sistema de valoración que se pretenda utilizar.
- b) Como instrumento de análisis organizativo, permite identificar el equilibrio funcional de la estructura, identificar los vacíos o solapes funcionales e identificar el grado de desarrollo de las funciones.
- c) Como instrumento de delimitación de funciones, permite clarificar y delimitar la asunción de responsabilidades entre superior y subordinado, y verificar la congruencia entre medios aportados a un puesto y las funciones y responsabilidades que le son encomendadas.
- d) Como instrumento de clarificación de roles, permite comprender la organización y comunicarla al personal, así como desarrollar el Manual de Funciones de la Empresa.
- e) Como instrumento de diseño de puestos, a la hora de definir nuevos puestos y delimitar las responsabilidades entre puestos paralelos.

2.3.3 Aplicaciones en políticas de recursos humanos

- a) En reclutamiento y selección, dado que la descripción de puestos de trabajo será la base en la definición de los perfiles profesionales del puesto, encuadra tanto funciones a asumir, como responsabilidades y requerimientos más adecuados para ocupar un puesto.
- b) Como herramienta de planificación de carreras profesionales, proyecta el desarrollo profesional de cada uno de los empleados hacia las necesidades organizativas reflejadas en las descripciones de puestos.
- c) Como base para la identificación de necesidades de formación de cada uno de los puestos de la organización, establece pautas el correcto desempeño de sus funciones.
- d) Con el objetivo de realizar un sistema de evaluación de desempeño o evaluación por objetivos, se evalúa las competencias establecidas para el puesto y se verifica si los resultados son los esperados.

2.3.4 Aplicaciones en seguridad, prevención y salud laboral

- a) Una buena descripción debe recoger todas las circunstancias que permiten entender el desarrollo de las funciones del puesto, por lo que deberá aparecer, cuando exista, información sobre riesgos y peligros, por lo que contribuirá a desarrollar el mapa de riesgos laborales.
- b) Análogamente, la descripción nos proporcionará información sobre actividades que conlleven fatiga, estrés, postura y movimientos indebidos, etc., por lo que las descripciones contribuirán a definir políticas y procedimientos encaminados a mantener la salud laboral.

III. HOMOLOGACIÓN DE PUESTOS

3. Homologación de puestos

A continuación se presenta un ejemplo de homologación de puestos.

ÁREA	PUESTOS	CANTIDAD DE TRABAJADORES	RANKING DE HOMOLOGACIÓN	PUESTOS HOMOLOGADOS	CANTIDAD DE PUESTOS EXISTENTES	CANTIDAD DE PUESTOS HOMOLOGADOS	PLAN DE PROPUESTA
Producción	Montacarguista - Corte	4	Homologación	Montacarguista	3	1	Funciones similares, la diferencia sería el tipo de producto que traslada. Propone capacitación de traslado de materia prima y producto terminado.
Producción	Montacarguista - MP	5					
Producción	Montacarguista- PT	8					
Producción	Supervisor de Corte	4	Homologación	Supervisor de Corte y Empaque	2	1	Son puestos que pueden homologarse, debido a que son funciones continuas y están en una misma área, se elaborará un plan de capacitación de entrenamiento para estos puestos sus funciones se pueden interrelacionar.
Producción	Supervisor de Empaque	4					
Producción	Asistente de Planeamiento	4	Homologación	Asistente de Planeamiento y Producción	2	1	Realizan funciones similares, proceso inducción al Asistente de Planeamiento. Será validado por el jefe de área.
Producción	Asistente de Planeamiento y Producción	4					

Autoría Propia

- **Montacarguista:** Se puede apreciar que se tenía tres puestos de montacarguistas (corte, materia prima y producto terminado), lo cual implicaba una cantidad de 17 trabajadores. Después de la homologación, se llegó a tener un solo puesto, el cual se denominará MONTACARGUISTA
- **Supervisor de corte y empaque:** En este caso, se puede observar que se contaba con 2 puestos existentes (supervisor de corte y supervisor de empaque), los cuales cuentan con 8 trabajadores. Después de la homologación, se llegó a tener un solo puesto, el cual se denominará SUPERVISOR DE CORTE Y EMPAQUE.
- **Asistente de planeamiento y producción:** Se puede apreciar en este tercer caso que los puestos a homologar eran los de asistente de planeamiento y asistente de planeamiento y producción, los cuales contaban con un puesto cada uno. Después de la homologación, se pudo apreciar que ambos puestos fueron fusionados, dando como resultado la creación del puesto de ASISTENTE DE PLANEAMIENTO Y PRODUCCIÓN.

3.1 Resumen de la homologación

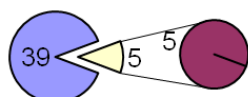
Se presenta el resumen de la homologación de 127 puestos. Después de la homologación, quedaron 77 puestos.

	TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES	TOTAL DE PUESTOS QUE QUEDARON LUEGO DE SER HOMOLOGADOS	TOTAL DE PUESTOS HOMOLOGADOS	TOTAL DE RANKING DE HOMOLOGACIÓN
Puestos de administración	39	34	5	3
Puestos de producción	88	43	45	16
TOTAL	127	77	50	19

Autoría Propia

3.2 Gráficos de la homologación

TOTAL DE PUESTOS REBAJADOS DESPUES DE LA HOMOLOGACIÓN - ADMINISTRACIÓN

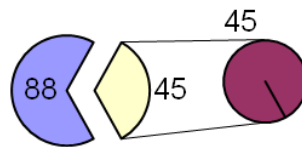


■ Total de puestos existentes ■ Total de puestos Homologados

Autoría Propia

En el cuadro anterior se aprecia la reducción de puestos en el área Administrativa a consecuencia de la homologación.

TOTAL DE PUESTOS REBAJADOS DESPUES DE LA HOMOLOGACIÓN - PRODUCCIÓN

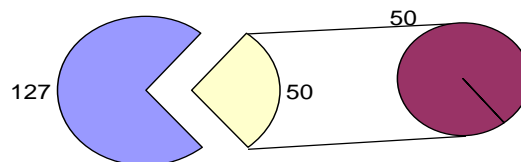


■ Total de puestos existentes

Autoría Propia

En el cuadro anterior se aprecia la reducción de puestos en el área de producción a consecuencia de la Homologación.

TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES Y PUESTOS HOMOLOGADOS

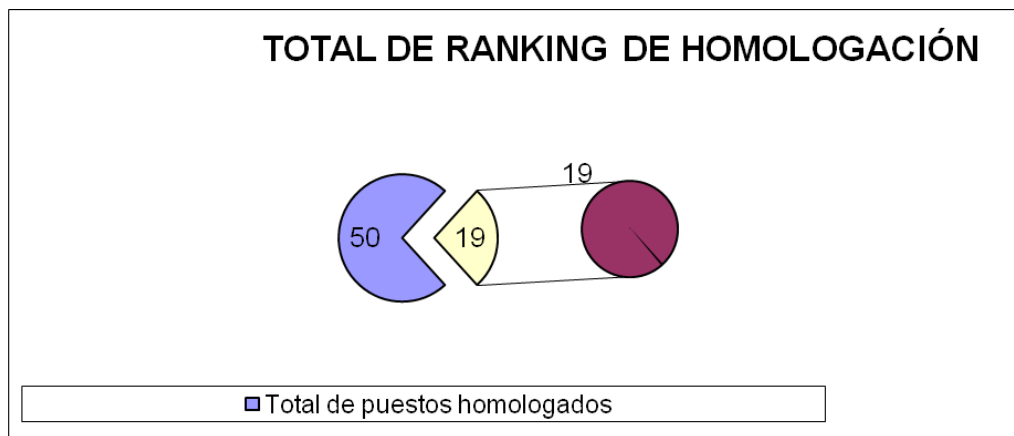


■ Total de puestos existentes

■ Total de puestos existente - Homologados

Autoría Propia

En el cuadro anterior, podemos apreciar la cantidad de puestos homologados vs la cantidad de puestos existentes. Estos se redujeron a 77.



Autoría Propia

En el cuadro anterior se aprecia los 50 puestos homologados, los cuales se distribuyen en 19 grupos de ranking de homologación.

IV. VALORACIÓN DE PUESTOS – SISTEMA COMPENSAVAL

4. Valoración de puestos

El sistema compensaval posee una estructura de tipología y diseño estructural del sistema con sus respectivas escalas y puntaje para su respectivo análisis y valoración de puestos. Asimismo, podemos verificar que el sistema compensaval puede ser aplicado a cualquier empresa de cualquier rubro.

Por otro lado, la valoración de puestos en el sistema compensaval conlleva a la determinación real del puesto de trabajo en la empresa.

4.1 Tipología de puestos y factores de evaluación

4.1.1 Tipologías de puestos

Se detalla a continuación las cuatro topologías de puestos del sistema COMPENSAVAL.

Tipología de puestos	Operarios y empleados	Técnicos	Mandos	Directivos
----------------------	-----------------------	----------	--------	------------

4.1.2. Factores de evaluación

Los factores de evaluación del sistema Compensaval están conformados por 7 factores.

<p>COMPLEJIDAD TÉCNICA Formación y experiencia Complejidad técnica</p>
<p>COMPLEJIDAD DE GESTIÓN Complejidad directiva Liderazgo y motivación</p>
<p>RESPONSABILIDAD Decisión Responsabilidad organizativa Naturaleza de los resultados</p>

4.1.3 Tipologías de puestos y factores de evaluación

En este cuadro se tiene las topologías de puestos y los factores de evaluación del sistema Compensaval.

Tipología de puestos Factores	Operarios y empleados	Técnicos	Mandos	Directivos
<p>COMPLEJIDAD TÉCNICA Formación y experiencia Complejidad técnica</p>				

COMPLEJIDAD DE GESTIÓN Complejidad directiva Liderazgo y motivación				
RESPONSABILIDAD Decisión Responsabilidad organizativa Naturaleza de los resultados				

4.1.4 Diseño de estructura del sistema COMPENSAVAL

Se detalla a continuación la estructura de los 7 factores de valoración de puestos del sistema Compensaval. Cada factor está compuesto por tipologías, escalas y puntaje de valoración de puntos mínimos y puntos máximos.

FORMACIÓN Y EXPERIENCIA: Nivel de conocimientos teóricos y prácticos, así como la experiencia mínima requerida para el adecuado desempeño del puesto de trabajo. La formación y experiencia están íntimamente relacionadas con las funciones, tareas y actividades encomendadas al puesto.	O	T	M	D
A Los puestos incluidos en este nivel realizan actividades manuales y rutinarias. Siendo necesaria para su desempeño una formación mínima elemental, no se requiere experiencia profesional para ocupar el puesto.	47 65	28 37	28 37	14 18
B Los puestos requieren habilidad manual en el desarrollo de actividades normalmente de carácter rutinario, para la que es necesaria una formación elemental así como cierta experiencia para comprender los términos y procesos más usuales.	85 112	49 64	42 56	24 32
C Los puestos requieren un conocimiento a nivel de actividades o procesos que exigen cierta especialización en un campo concreto, precisando una formación de base en algún oficio así como una experiencia media demostrable en la actividad de que se trate.	147 194	84 111	74 97	42 55
D Están en este nivel los puestos que desarrollan actividades complejas o muy complejas, no siendo exclusivamente prácticas. La formación de base exige un alto grado de conocimiento teórico y una experiencia no muy extensa o bien un perfil que requiera una formación no puramente teórica y una dilatada experiencia.	255 336	146 192	128 168	73 96
E Los puestos precisan amplios conocimientos sobre una función o área de actividad de las que son responsables. En este nivel se encuentran dos tipos de puestos: los especializados, cuya formación se basa en la profundidad de conocimientos, y los funcionales en los que su nivel de conocimientos se basa en la amplitud de funciones que deben conocer. Requieren alta formación teórica y una dilatada experiencia.	442 582	253 333	221 291	126 166
F Los puestos exigen una amplia combinación de conocimientos funcionales y/o especializados para el desarrollo de las actividades, ya que son responsables de un área muy extensa de la organización. Requieren una profunda especialización o un amplio volumen de conocimientos y experiencia obtenida a través de una sólida formación de alto nivel.	767 1010	438 577	383 505	219 288
G Los puestos requieren muy alto dominio de teorías y principios en un campo muy amplio y complejo obtenidos por medio de una gran experiencia y por la integración y coordinación de funciones muy amplias.	1329 1750	760 1000	665 875	380 500

COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS: Nivel de dificultad de los problemas a los que debe enfrentar el puesto de trabajo apuntando una solución utilizable.	O	T	M	D
1 Los puestos conllevan actividades cuya secuencia de trabajo es simple y repetitiva. Los problemas que se les presentan son simples y la solución se encuentra en un número limitado de opciones conocidas y aprendidas. Básicamente son puestos de ejecución de actividades.	7 10	14 21	11 16	7 10
2 En estos puestos, la secuencia del trabajo y las actividades básicas aparecen descritas, pudiendo aparecer vías alternativas de actuación ya definidas en algunos procesos y actividades propias del puesto de trabajo. Se requiere una cierta capacidad analítica para aplicar al trabajo procedimientos o estándares técnicos, métodos o trabajos.	15 23	31 46	23 35	15 23
3 Los puestos requieren la interpretación y aplicación de procedimientos y estándares técnicos a problemas muy complejos, cuya solución no existe de forma estandarizada, requiriéndose capacidad de análisis y síntesis para su resolución.	34 51	69 102	51 77	34 51
4 Estos puestos requieren el análisis y resolución de problemas complejos y variados (operativos, técnicos, administrativos y de gestión). Los problemas resueltos son excepcionales en prácticamente todos los casos y ya han sido tratados por otros sin haber llegado a una solución única, aunque puedan haberse identificado varias alternativas.	76 113	152 226	114 169	76 113
5 Estos puestos habitualmente se enfrentan a problemas poco definidos, requiriendo un elevado nivel de creatividad. Requieren anticiparse al impacto a medio y largo plazo de las soluciones aportadas. La oportunidad y convivencia de cada solución adoptada no es posible valorarse a corto plazo.	168 250	336 500	252 375	168 250

COMPLEJIDAD DIRECTIVA: Nivel de conocimientos y habilidades para integrar y coordinar funciones, actividades, recursos, grupos y objetivos distintos. La amplitud de la complejidad directiva de un puesto está muy ligada al tamaño y complejidad de los recursos y funciones dirigidas.	O	T	M	D
0 El puesto no maneja recursos. No es responsable de la administración de recursos materiales y humanos.	0 0	4	11	14
1 El puesto es responsable de programar y controlar un conjunto de actividades totalmente homogéneas que involucran recursos fundamentalmente humanos.	0 0	5 9	16 26	22 34
2 Los puestos requieren la interpretación y aplicación de procedimientos y estándares técnicos a problemas muy complejos, cuya solución no existe de forma estandarizada, requiriéndose capacidad de análisis y síntesis para su resolución.	0 0	13 21	40 63	54 84
3 El puesto es responsable de una función estratégica de la organización.	0 0	33 51	98 153	131 205
4 El puesto planifica, organiza y controla todos los recursos y funciones de la organización.	0 0	80 125	240 375	320 500

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN: Nivel de requerimientos de motivación e influencia sobre las personas, bien dentro o fuera de la organización, a través de los cuales se obtienen los resultados exigidos al puesto.	O	T	M	D
1 Los puestos requieren un nivel de comunicación normal con otros puestos para el intercambio de información y la recepción de instrucciones.	4 6	7 12	7 12	11 7
2 Estos puestos requieren tratar con otros, a los que es preciso influir para obtener la información que posibilite la consecución de los objetivos del puesto.	10 6	19 32	19 32	29 49
3 Los puestos requieren capacidad de motivar y persuadir a otros, obteniendo a través de ellos la mayoría de sus objetivos.	27 45	54 90	54 90	81 135
4 En estos puestos es crítica la capacidad de motivar e influenciar en los demás. La totalidad de sus resultados se consigue por medio de otras personas a las que debe comprender, motivar y persuadir.	75 125	150 250	150 250	225 375

DECISIÓN: Nivel de iniciativa y autonomía para llevar a cabo las funciones, actividades y cometidos encomendados. El nivel de cada puesto se deriva de su posición organizativa y del nivel de delegación atribuida.	O	T	M	D
A Los puestos incluidos en este nivel desarrollan actividades muy simples donde cualquier dificultad se ha previsto por medio de instrucciones orales y escritas precisas y detalladas. Carencia total de autonomía en la gestión.	4 5	7 9	7 9	14 18
B Los puestos permiten que la toma de decisiones se haga siguiendo unos procedimientos y estándares prefijados. Cualquier dificultad o situación no prevista se consulta con el superior. Normalmente, son decisiones rutinarias que permiten una iniciativa limitada.	6 8	12 16	12 16	24 32
C Los puestos desarrollan sus actividades mediante el cumplimiento de instrucciones y procedimientos estandarizados, requiriendo cierta iniciativa a la hora de resolver o ajustar situaciones problemáticas, pudiendo recurrir al superior en situaciones fuera de lo normal.	11 14	21 28	21 28	42 55
D Están en este nivel los puestos en los que el trabajo se desarrolla siguiendo unos estándares y normas generales, exigiendo un amplio rango de iniciativa para el desarrollo de sus actividades normalmente homogéneas y que son supervisadas en relación a los resultados obtenidos.	18 24	36 48	36 48	73 96
E Los puestos de trabajo desarrollan unos objetivos operacionales concretos dentro de unas directrices y orientaciones generales, siendo necesario aprobar y desarrollar procedimientos y actividades para la consecución de sus objetivos.	32 42	63 83	63 83	126 166
F Los puestos de trabajo desarrollan sus actividades dentro de una serie de políticas y técnicas maestras. Su nivel de autonomía es, por lo tanto muy amplio, estando únicamente sujetos a políticas y objetivos generales de la empresa.	55 72	110 144	110 144	219 288
G Los puestos desarrollan sus actividades con gran libertad de decisión e iniciativa, estando acotada esta exclusivamente por políticas generales de la empresa o marcos legales.	95 125	190 250	190 250	380 500

RESPONSABILIDAD ORGANIZATIVA: Ámbito de la empresa afectado por las acciones y decisiones del puesto.	O	T	M	D
0 La responsabilidad del puesto se centra en la cantidad, calidad y plazo de ejecución de su propio trabajo.	4	7	7	7
1 El puesto afecta a una parte muy pequeña de la organización. La influencia del puesto se delimita al propio puesto y a sus colaboradores más próximos.	5 7	10 14	10 14	10 14
2 El puesto influye en un área pequeña de la organización.	10 15	20 29	20 29	20 29
3 El puesto influye con sus actuaciones en un ámbito medio de la organización	21 30	42 60	42 60	42 60
4 El puesto influye con sus acciones y decisiones en una parte crítica de toda la organización o sobre toda la organización desde una perspectiva funcional.	43 61	86 122	86 122	86 122
5 El puesto afecta con sus acciones y decisiones a toda la organización con un ámbito pleno.	87 125	175 250	175 250	175 250

CONSECUENCIAS ORGANIZATIVAS: (puestos sin responsabilidad organizativa) Se evalúa por las consecuencias de un error humano involuntario y debe considerarse las medidas que la organización ha establecido para su detección.	O	T	M	D
1 Errores con consecuencias poco importantes para el proceso en que actúan los puestos y fácilmente detectables y subsanables a tiempo.	5 7	10 14	10 14	10 14
2 Errores con consecuencias moderadamente importantes para el proceso en que actúan los puestos y con cierta dificultad de detección y corrección a tiempo.	10 15	20 29	20 29	20 29
3 Errores con consecuencias importantes para el proceso en que actúan los puestos y con dificultad de detección y substanciación a tiempo.	21 30	42 60	42 60	42 60

NATURALEZA DE LOS RESULTADOS: Forma de afectación del puesto con sus acciones y decisiones de organización.	O	T	M	D
1 Los puestos proporcionan servicios de información prioritariamente de apoyo dando resultados intelectuales y/o materiales que son usados por otros puestos para solucionar problemas o tomar decisiones.	4 7	4 7	4 7	4 7
2 Los puestos proporcionan servicios de asesoramiento y apoyo dando resultados intelectuales y/o materiales utilizados por otros puestos para la toma de decisiones.	15 30	15 30	15 30	15 30
3 Los puestos contribuyen con sus resultados de forma directa a su área de actividad, participando con otros puestos en la obtención de resultados para la organización, siendo la contribución de estos puestos independiente de la de los demás.	61 125	61 125	61 125	61 125

4.2 Desarrollo de la valoración de puestos

4.2.1 Agrupación de los puestos por tipología de puestos

Los puestos son agrupados y asignados a tipologías del Sistema Compensaval. Se detalla a continuación un grupo de puestos con sus respectivas tipologías:

PUESTOS	TIPOLOGIA DE PUESTOS
Empacador	Operarios / Empleados
Analista de Servicios Generales	Técnicos
Jefe de Mantenimiento Mecánico	Mandos
Gerente Comercial	Directivos

Autoría propia

4.2.2 Asignación y tipología de valoración de puestos: valor mínimo y valor máximo

Se elabora dos plantillas de los puestos con las tipologías asignadas, asimismo se detallan los factores con el objetivo de dar inicio a la valoración de valor mínimo y valor máximo.

a) Plantilla para valor mínimo

PUESTOS	TIPOLOGIA DE PUESTOS	FACTORES								Total Valor Mínimo
		COMPLEJIDAD TECNICA		COMPLEJIDAD DE GESTION		RESPONSABILIDAD				
		Formación y Experiencia	Complejidad de los problemas	Complejidad Directiva	Liderazgo y Motivación	Decisión	Responsabilidad Organizativa	Consecuencias Organizativas	Naturaleza de los Resultado	
Empacador	OPERARIOS / EMPLEADOS									
Analista de Servicios Generales	TECNICOS									
Jefe de Mantenimiento Mecánico	MANDOS									
Gerente Comercial	DIRECTIVOS									

Autoría propia

b) Plantilla para valor máximo

PUESTOS	TIPOLOGIA DE PUESTOS	FACTORES								Total Valor Máximo
		COMPLEJIDAD TECNICA		COMPLEJIDAD DE GESTION		RESPONSABILIDAD				
		Formación y Experiencia	Complejidad de los problemas	Complejidad Directiva	Liderazgo y Motivación	Decisión	Responsabilidad Organizativa	Consecuencias Organizativas	Naturaleza de los Resultado	
Empacador	OPERARIOS / EMPLEADOS									
Analista de Servicios Generales	TECNICOS									
Jefe de Mantenimiento Mecánico	MANDOS									
Gerente Comercial	DIRECTIVOS									

Autoría propia

4.2.2.1 Asignación de valoración de puestos valor mínimo

Para obtener los valores mínimos se debe tomar el diseño de la estructura de Compensaval. Se hace la lectura y el análisis del primer factor “formación y experiencia”, considerando solo uno de los niveles (A, B, C, D, E, F y G), y únicamente se utilizará la calificación mínima de la tipología y del nivel seleccionado.

PUESTOS	TIPOLOGIA DE PUESTOS	FACTORES								Total Valor mínimo
		COMPLEJIDAD TECNICA		COMPLEJIDAD DE GESTION		RESPONSABILIDAD				
		Formación y Experiencia	Complejidad de los problemas	Complejidad Directiva	Liderazgo y Motivación	Decisión	Responsabilidad Organizativa	Consecuencias Organizativas	Naturaleza de los Resultado	
Empacador	OPERARIOS / EMPLEADOS	47	7	0	4	4	4	4	4	74
Analista de Servicios Generales	TECNICOS	147	14	5	19	21	42	15	15	278
Jefe de Mantenimiento Mecánico	MANDOS	221	23	40	54	36	86	61	61	582
Gerente Comercial	DIRECTIVOS	219	76	131	81	380	87	61	61	1096

Autoría propia

4.2.1.2 Asignación de valoración de puestos valor máximo

Para obtener los valores máximos se debe tomar el diseño de la estructura de Compensaval. Se hace lectura y el análisis del primer factor “formación y experiencia”, considerando solo uno de los niveles (A, B, C, D, E, F y G), y únicamente se utilizará la calificación máxima de la tipología y del nivel seleccionado.

PUESTOS	TIPOLOGIA DE PUESTOS	FACTORES								Total Valor máximo
		COMPLEJIDAD TECNICA		COMPLEJIDAD DE GESTION		RESPONSABILIDAD				
		Formación y Experiencia	Complejidad de los problemas	Complejidad Directiva	Liderazgo y Motivación	Decisión	Responsabilidad Organizativa	Consecuencias Organizativas	Naturaleza de los Resultado	
Empacador	OPERARIOS / EMPLEADOS	65	10	0	6	5	4	7	7	104
Analista de Servicios Generales	TECNICOS	194	21	9	32	28	60	30	30	404
Jefe de Mantenimiento Mecánico	MANDOS	291	35	63	90	48	122	125	125	899
Gerente Comercial	DIRECTIVOS	288	113	205	135	500	125	125	125	1616

Autoría propia

4.3 Validación de la valoración

La homologación y la valoración de puestos deben ser validadas por una comisión de valoración, que vele por la correcta aplicación de establecer el sistema de homologación y valoración de puestos, dando así el respaldo del proceso. Esta comisión debe estar conformada por un conjunto de profesionales que conozcan los perfiles de puestos, la organización y la metodología a utilizarse.

4.4 Estructura del puesto

La estructura de puesto está conformado por el listado de los puestos, asignación de tipologías a cada puesto, asignación de los niveles o grados a cada puesto (para iniciar a diseñar la estructura se puede utilizar letras o números), y también el listado está compuesto por los valores mínimos y máximos.

PUESTOS	TIPOLOGIA DE PUESTOS	Nivel / Grado	Valor Interno	
			Total Valor mínimo	Total Valor máximo
Empacador	OPERARIOS / EMPLEADOS	I	74	104
Analista de Servicios Generales	TECNICOS	E	278	404
Jefe de Mantenimiento Mecánico	MANDOS	D	582	899
Gerente Comercial	DIRECTIVOS	B	1096	1616

Autoría propia

4.5 Línea de política de retribución base

Se lista todos los puestos con sus respectivos niveles o grados (estructura del puesto), el valor que se debe considerar es el valor interno (siento el valor máximo). El valor interno debe estar ordenado en línea ascendente.

Puestos	Nivel / Grado	Valor Interno
Puesto 73	A	2423
Puesto 72	A	2188
Gerente Comercial	B	1616
Puesto 71	B	1616
Puesto 70	B	1425
Puesto 69	B	1404
Puesto 68	B	1348
Puesto 67	C	1234
Puesto 66	C	1180
Puesto 65	C	1128
Puesto 64	C	934
Puesto 62	C	931
Puesto 63	C	931
Puesto 61	C	914
Puesto 60	C	910
Jefe de Mantenimiento Mecánico	D	899
Puesto 59	D	841
Puesto 58	D	742
Puesto 57	D	711
Puesto 56	D	685
Puesto 55	D	681
Puesto 54	D	606
Puesto 53	D	584
Puesto 52	D	553
Puesto 51	E	478
Puesto 50	E	473
Puesto 48	E	471
Puesto 49	E	471
Puesto 47	E	456
Puesto 46	E	449
Puesto 45	E	428
Analista de Servicios Generales	E	404
Puesto 44	F	394
Puesto 43	F	393
Puesto 42	F	388
Puesto 41	F	332
Puesto 40	G	296
Puesto 39	G	281
Puesto 38	G	277
Puesto 37	G	264
Puesto 36	G	263
Puesto 34	G	262
Puesto 35	G	262
Puesto 33	G	261
Puesto 31	G	251
Puesto 32	G	251
Puesto 30	G	248
Puesto 29	G	247
Puesto 28	G	245
Puesto 26	G	243
Puesto 27	G	243
Puesto 25	G	242
Puesto 23	G	218
Puesto 24	G	218
Puesto 22	G	210
Puesto 21	H	196
Puesto 20	H	195
Puesto 19	H	188
Puesto 18	H	187
Puesto 17	H	185
Puesto 16	H	173
Puesto 15	H	165
Puesto 14	H	164
Puesto 13	I	127
Puesto 12	I	126
Puesto 11	I	124
Puesto 10	I	121
Puesto 9	I	118
Puesto 7	I	112
Puesto 8	I	112
Puesto 6	I	111
Puesto 5	I	105
Empacador	I	104
Puesto 4	J	96
Puesto 3	J	95
Puesto 2	J	92
Puesto 1	J	77

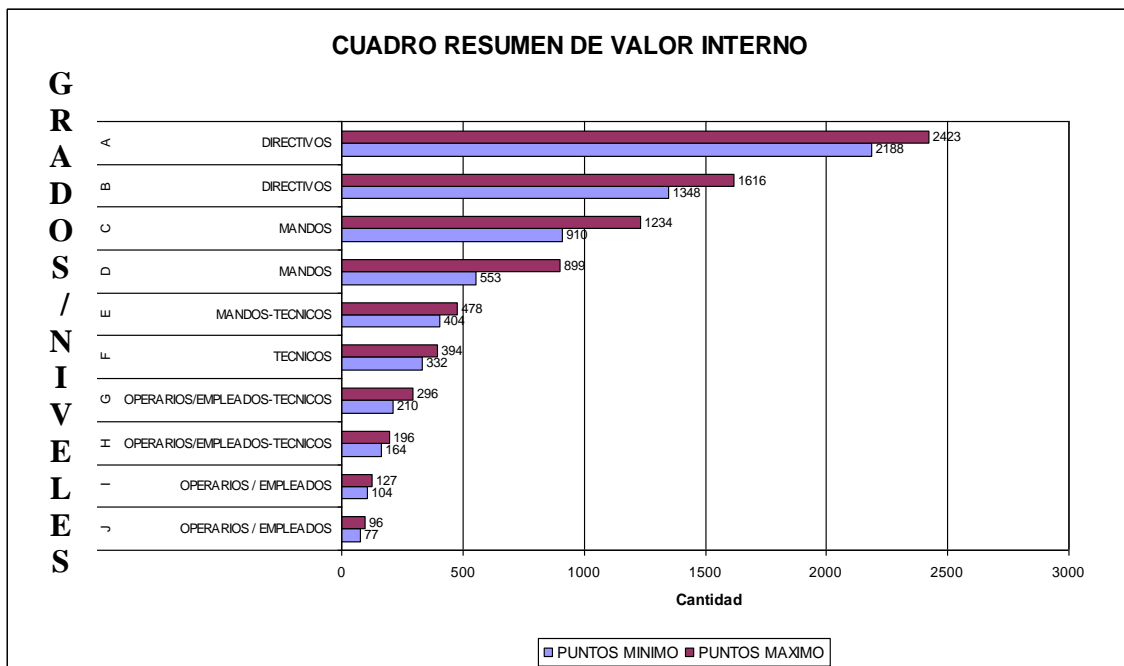
Autoría propia

4.6 Cuadro resumen de valor interno por grado / nivel

GRADO / NIVEL	TIPOLOGIA DE PUESTOS	VALOR INTERNO	
		PUNTOS MINIMOS	PUNTOS MAXIMOS
A	DIRECTIVOS	2188	2423
B	DIRECTIVOS	1348	1616
C	MANDOS	910	1234
D	MANDOS	553	899
E	MANDOS-TECNICOS	404	478
F	TECNICOS	332	394
G	OPERARIOS/EMPLEADOS-TECNICOS	210	296
H	OPERARIOS/EMPLEADOS-TECNICOS	164	196
I	OPERARIOS / EMPLEADOS	104	127
J	OPERARIOS / EMPLEADOS	77	96

Autoría propia

4.7 Gráfico del valor interno segmentado (Compensaval)



Autoría propia

V. CONCLUSIONES

1. La homologación, como herramienta, permite hacer una reducción importante de los puestos, de tal forma que la empresa se queda con los puestos necesarios.
2. La homologación da como resultado la multifuncionalidad del personal en las diferentes áreas y las apoya directamente para lograr un mejor resultado en todos los procesos de la producción.
3. La valoración del puesto es el medio objetivo para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones.
4. La aplicación de esta herramienta nos da como resultado el valor interno de cada puesto. Como siguiente paso, se debe determinar la estructura salarial, para lo cual se hace una comparación con el mercado.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Hidalberto. Gestión del talento Humano (2ª Ed.). Bogotá: McGraw-Hill, (2009).
- CHIAVENATO, Hidalberto. Administración de Recursos Humano (8ª Ed.). México D.F.: McGraw-Hill, (2007).
- FERNANDEZ LOPEZ, Javier. Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Educación, (2005).
- GARY, Dessler. Administración de Personal. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall, (2001).
- HAY GROUP. Factbook Recursos Humanos. Navarra: Aranzadi, SA, (2006).
- PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, (1999).
- S. SCHULER, Randall; DOLAN Simon L.; VALLE CABRERA Ramon y Jackson Susan E. La Gestión de los Recursos Humanos. Aravaca (Madrid): Mc Graw – Hill, (2007).
- SEGURA R., Santiago y SEGURA S. José L. Diseño del sistema Salarial en la Empresa de hoy, (1ª ed). Perú - Lima: Tarea Asociación Grafica, (2009).
- WETHER, William B. Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Empresas, (6ª ed). México D.F.: McGraw-Hill, (2008).